

米 国

製造業の国内回帰

ジェトロ海外調査部北米課 木村 誠

オフショアリングからリショアリングへ——生産の海外移転から国内回帰への動きが目立つ。米国製造業は劇的な変化の渦中にある。米国内で進む製造業の国内回帰を価格面や需給面の変化から追った。

進む国内回帰

米企業の国内回帰が増えつつある。いわゆるファブレス企業のアップルは、これまで中国や台湾などに製造委託していたが、2013年秋、新「Mac Pro」の生産はテキサス州内の企業へ切り替えた。14年にはアリゾナ州内で部品生産も開始する見込みだ。ゼネラル・エレクトリック（GE）は、一時は閉鎖寸前といわれたケンタッキー州ルイビルの工場に総額10億ドルを投資し、中国やメキシコなどに移管していた電気給湯器や洗濯機の生産を、12年に再び同工場に戻した。同年には、ニューテックス・ライティングが発光ダイオード（LED）照明を、ZeeVeeがデジタルビデオ機器の生産拠点を中国から米国内に移設した。GMもエンジンの生産をメキシコからメリーランド州に移している。

ダウ・ケミカルやエクソンモービルなど13社は中東やアジアでの生産計画を見直し、米国メキシコ湾岸沿いに世界最大級のエチレン工場を新設する。国内の天然ガス価格の低下がその誘因だ。

こうした動きは米国企業に限らない。ドイツのシーメンスは、カナダにあるガスタービン工場を閉鎖し、11年11月、ノースカロライナ州に従業員1,000人規模の新工場を立ち上げた。米国内外でのガス火力発電所の増設を見込んだものだ。米国内で工場の新規立ち上げや拡張を行う外国企業も相次ぐ。英国のロールスロイスは11年にバージニア州に工場を設立し、ジェットエンジンの部品製造を始めた。12年11月には1

億3,600万ドルを追加投資して部品工場の規模を大幅に拡張した。中国のレノボは13年1月、ノースカロライナ州でタブレット端末やノートパソコンの工場を新規に立ち上げた。トヨタ自動車もケンタッキー州工場を増設し、これまで日本で生産していた高級車レクサス「ES」の現地生産を15年夏から始める。

ボストン・コンサルティング・グループによれば、15年までに幅広い産業で合計200万～300万人の新規の雇用が創出され、年間1,000億ドルの産出額増加が見込まれるという。

国内立地が優位に

製造業の国内回帰を、価格、需要、供給の三つの要因から見ると、どうなるか。

第1に米国内立地の優位性向上。シェール革命による天然ガス価格の低下は、燃料としての天然ガスの活用を火力発電や輸送分野に広げた。また、化学製品の素材としての天然ガスの活用、すなわち素材転換も進んでいる。単位熱量当たりの原油／天然ガス価格比は03年の1:1から12年には12:1へと劇変した。これは、原油よりも天然ガスの方がコスト的にはるかに有利であることを示している。前述したメキシコ湾岸で進むエチレン工場（とりわけエタンガスからエチレンを製造する装置のエタンクラッカー）の建設は、米国化学業界に計り知れない競争力をもたらす。

価格面での優位性の2点目は新興国との生産コスト差の縮小だ。うち労働コストについては、米国での労働市場の流動化・フレキシビリティによる賃金低下が主因だ。一部の企業では「複数賃金制」が導入され、同一職種・同一ポストでも新規雇用者の賃金が安く設定できるようになった。キャタピラーは、最近イリノイ州からノースカロライナやジョージアなど米国南

部・南東部の諸州に工場を移転している。いずれも「労働権」、すなわち労働組合に加入するか否かを従業員が自由に決められる権利が導入され、労働市場が流動化・フレキシビリティ化している地域だ。もとより米国製造業の生産コストに占める労働コストの比率は、11年時点で18%にすぎず、原料コストが61%を占める。製造業で進むイノベーションやものづくり、生産工程の自動化が、生産コストに占める単位労働コストを引き下げている。

価格要因の3点目はアウトソーシング（海外委託）やオフショアリングでの「隠れたコスト」（海外生産拠点での知財リスク、技術流失、品質低下など）の再認識だ。『競争の戦略』の著者、マイケル・ポーターによると、アウトソーシングやオフショアリングを進めた当初は、海外の安い労働力のみ注目が集まり、これら「隠れたコスト」を見落としていた、という。中国や韓国でドライヤーなどを製造してきたファルーク・システムズは、09年にテキサス州ヒューストンに生産拠点を移管することで、年間600万ドルの模倣品対策費を節約した。

一方、需要面で注目されるのは米国产志向の意識が高まっていることだ。これまで安価な輸入品を扱ってきたウォルマート・ストアーズは、13年秋、スポーツ用品や高価格帯の家電を中心に米国製品の販売を強化するため、今後10年間にわたり総額500億ドルの米国製品の調達を行うと発表した。これまで生産の大半を中国メーカーに委託してきたアイダホ州のナイフメーカー、バックナイブス（Buck Knives）は、生産の一部を米国内に戻した。米国产にこだわりを持つ消費者ニーズに応えるためだ。

14年2月開催のソチ五輪で着用する米国のユニフォームは、ラルフ・ローレンがデザインする米国製。前回夏季大会（ロンドン五輪）では中国製だったため連邦議会からは反発の声が上がっていた。“メイド・イン・USA”志向は、それが米国の雇用機会に直結すると国民が意識し始めたことなどが理由とされる。

供給面での変化は、サプライチェーンにおけるリードタイムの短縮である。フォード（本社：ミシガン州）は12年、日本から輸入していた駆動用モーターを、東芝のヒューストン工場からの直接調達に切り替えた。また、AGCO（本社：ジョージア州）は、12

年に農業用トラクターの組立工場をフランスからミネソタ州に移設した。これら事例の最大の効果は、リードタイムの短縮、輸送コストの圧縮だ。

日本への示唆は

米国の製造業雇用者数は、00年前後から減少し始め、12年には1,192万人と1998年の1,756万人から約500万人減少した。米国企業が資本の過半を占める製造企業が海外で雇用する従業員は、10年には465万人に上った。00年代に米国から流出した雇用機会がそのまま海外で創出されたかたちだ。

オバマ第2期政権は、「16年までの製造業雇用100万人創出」を公約として、①法人税率引き下げを含む税制改革、②工場閉鎖地域での投資誘致支援や米国への投資誘致キャンペーン、③公平な競争条件の確保と市場拡大のための通商政策、に力を入れている。

製造業の復権を目指す米国の動きは、日本にとっても学ぶべき点が多い。第1は、企業のグローバル化の形態だ。日本の場合、オフショアリングの主流は企業進出、すなわち現地法人の設立である。親会社との関係では資本関係、人的関係が強固で、その関係は垂直統合に近い。このため経営環境や進出先との関係で、投資先を見直すには相当な時間と埋没費用（サンクコスト）を要する。他方、米国の場合、海外直接投資よりも海外への製造委託が一般的で、経営環境の変化で製造委託先を見直し、他国や国内に変更しやすい。

2点目は企業誘致の方法だ。州政府ははじめ自治体は、かつては税制優遇措置や補助金を提示して企業誘致にしのぎを削った。しかし、連邦政府、州政府ともに財政難のため、最近では、誘致先の労働の質や教育水準の高さ、前出の「労働権」導入、生活環境の高さ、整備された物流やインフラなど、非財政的側面を重視し、これらの広報に力を入れている。

課題は、労働分配率の^{きすう}帰趨だ。現行の米連邦法定最低賃金は時給7.25ドルで、経済協力開発機構（OECD）加盟の先進国の中で最も低い。13年11月の非農業部門就労者は前月比20万人以上の増とされながらも、多くは週労働時間35時間未満のパートタイムの職しか得られていない。パートタイマーの比率は07年の17%から13年央には20%へ拡大し、標準家計所得は1989年並みの水準にまで落ち込んでいる。 